



André Jäger

Suffizienz als Leitstrategie von Unternehmen

Potenziale, Chancen und Risiken am Beispiel
der Gemeinwohl-Ökonomie

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorwort	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problem- und Fragestellung	1
1.2 Ziel	2
1.3 Methodik	3
1.4 Aufbau	3
2 Theoretische Grundlagen und wissenschaftlicher Stand	4
2.1 Grenzen des Wachstums und Nachhaltigkeit	4
2.2 Suffizienz als eine Leitstrategie Nachhaltigkeit	6
2.3 Verantwortungsvolles Unternehmertum	9
2.3.1 Verantwortungsvolles Unternehmertum	9
2.3.2 Nachhaltigkeit 3.0	10
2.4 Gemeinwohl-Ökonomie	12
2.5 Suffizienz in Verbindung mit Postwachstum	14
2.6 Konzept der Suffizienz für die empirische Untersuchung	16
2.6.1 Zugänge zur Suffizienz	16
2.6.2 Systematisierung der Suffizienz	17
2.7 Wissenschaftlicher Stand	18
3 Untersuchung mittels Experteninterviews	20
3.1 Qualitative Forschung als Methode der empirischen Untersuchung	20
3.2 Forschungsfrage und Untersuchungskategorien	21
3.3 Vorbereitung der Experteninterviews	22
3.3.1 Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner*innen	22
3.3.2 Interviewleitfaden	24
3.3.3 Pretest	24
3.4 Durchführung und Transkription der Experteninterviews	25

3.5	Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz	26
3.5.1	Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz	26
3.5.2	Initiierende Textarbeit und Fallzusammenfassungen	26
3.5.3	Kategorienbildung und Codierung des Materials	27
3.5.4	Fallbezogene thematische Zusammenfassungen	28
3.5.5	Gütekriterien der Untersuchung	29
4	Ergebnisse	31
4.1	Struktur der Ergebnispräsentation	31
4.2	Ergebnisse der Hauptkategorien	31
4.2.1	Suffizienzstrategien in Unternehmen	31
4.2.2	Motivationen für Suffizienzstrategien	35
4.2.3	Chancen von Suffizienzstrategien	37
4.2.4	Risiken von Suffizienzstrategien	40
4.2.5	Umgang mit Chancen und Risiken	42
4.2.6	Ökonomische Nachhaltigkeit	44
4.2.7	Potenziale der Zukunft	47
4.2.8	Inspiration für andere Unternehmen und transformatorische Wirkung	49
5	Diskussion	51
5.1	Bewertung der Ergebnisse und fokussierte Beantwortung der Forschungsfrage	51
5.2	Einordnung in den Forschungsstand und wissenschaftliche Relevanz	58
5.3	Kritische Würdigung und Reflexion	59
6	Fazit	60
	Quellenverzeichnis	62
	Anhang	67

Vorwort

„Take urgent action to combat climate change and its impacts“ ist ein sehr bedeutendes „Sustainable Development Goal“ in der Agenda 2030 der Vereinten Nationen. Der von Menschen verursachte Klimawandel ist seit langem unstrittig und betrifft uns alle – jeden Menschen, jede Gesellschaft, jedes Land und jeden Kontinent. Weltweit werden mittlerweile Auswirkungen durch heftige Wetterereignisse zunehmend sicht- und spürbar, wenn auch noch lokal mit unterschiedlicher Intensität und Häufigkeit. Es ist zu befürchten, dass die Erderwärmung gravierende Folgen für unser gewohntes Leben und Wirtschaften haben wird, insbesondere, wenn sie durch einen unverminderten Ressourcenverbrauch ungebremsst „befeuert“ wird. In diesem Falle werden die heute jungen und zukünftigen Generationen die resultierenden Konsequenzen tragen und den „Preis“ für die Lebens- und Wirtschaftsformen vorausgegangener Generationen bezahlen. Gegenwärtige Krisen offenbaren mehr denn je die Notwendigkeit und Überfälligkeit von tiefgreifenden sozial-ökologisch-ökonomischen Veränderungen, um den Klimawandel als eine der herausforderndsten und komplexesten Problemstellung unserer Zeit bewältigen zu können.

Doch wie können diese immensen Herausforderungen konkret angegangen und praxistaugliche Lösungen dafür geschaffen werden? Neben dieser zentralen bzw. globalen Fragestellung drängt sich die Frage auf: Wie kann jeder Mensch und jedes Unternehmen seinen eigenen bzw. lokalen Beitrag zum erforderlichen Lebens- und Wirtschaftswandel für den Klimaschutz leisten?

Die von André Jäger durchgeführte Untersuchung befasst sich hierfür mit letzterem, dem Beitrag zur Nachhaltigkeit von Unternehmen (Organisationen). Denn zur Bewältigung der Klimakrise kann privatwirtschaftlichen Organisationen eine entscheidende Mitverantwortung zugeschrieben werden. Für einen nachhaltigen sozial-ökologisch-ökonomischen Wandel werden daher eingangs drei als wesentlich anerkannte Leitstrategien der Nachhaltigkeit fundiert dargelegt: 1. Effizienz (Verbesserung der Ressourcenproduktivität), 2. Konsistenz (Verbesserung der Wirksamkeit durch Kreislaufprozesse) sowie 3. Suffizienz (Lebens- und Wirtschaftsweise im Kontext planetarer bzw. materieller Grenzen). Die ersten beiden Leitstrategien zielen dabei primär auf technische Lösungen ab, beheben jedoch bisher nicht den insgesamt unverändert wachsenden (absoluten) Ressourcenverbrauch und die damit einhergehende klimaschädliche Belastung der Umwelt. Die Sicherstellung sowohl unserer natürlichen als auch wirtschaftlichen (Existenz-) Grundlage bedarf vielmehr einer genaueren Betrachtung der Suffizienz, wenn Nachhaltigkeit mit einem ganzheitlichen bzw. holistischen Ansatz seriös und wirksam verfolgt werden soll.

In diesem Zusammenhang untersucht der Verfasser der vorliegenden Masterarbeit (Forschungsarbeit) systematisch den Aspekt der Suffizienz im Kontext von Unternehmen, die sich grundsätzlich der Nachhaltigkeit verschreiben und überwiegend in der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) verortet sind. Als Grundlage für die empirische Untersuchung werden belastbare Kriterien für leitfadengestützte Experteninterviews herausgearbeitet und

in Form von Interviewfragen abgeleitet resp. formuliert. Im Fokus stehen dabei suffiziente Strategien und Maßnahmen in den untersuchten Unternehmen. Letztlich sollen mit der Forschungsarbeit *Chancen und Risiken sowie Potenziale von Suffizienz als Leitstrategie der Nachhaltigkeit in Wirtschaftsunternehmen der GWÖ* ermittelt werden. Die dazu befragten Expert*innen arbeiten entweder in dem jeweils untersuchten Unternehmen in diesbezüglich qualifizierter, leitender Position oder als externe Berater*innen oder Forscher*innen im Sektor der GWÖ.

André Jäger liefert mit der vorliegenden praxisbezogenen Forschungsarbeit ein sehr umfassendes Gesamtwerk zum Gegenstand der Suffizienz innerhalb von Unternehmen: einerseits durch theoretisch fundierte Darlegungen sowie belastbare, aufschlussreiche Ergebnisse aus der Betriebspraxis und andererseits durch neue, bedeutende Untersuchungs- und Unternehmensansätze für die Zukunft der Betriebsökonomie, insbesondere der GWÖ und dort tätiger Unternehmen. Durch diese Untersuchung wird zugleich der Forschungs- und Entwicklungsbedarf im Kontext der bestehenden und zukünftig zu erwartenden sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen in Unternehmen sehr deutlich. Daher begrüßen wir es ausdrücklich, dass diese wissenschaftlich gelungene Masterarbeit nun einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Aus den in der Arbeit gewonnenen Erkenntnissen können sowohl zukünftige Forschungsarbeiten aufbauen als auch kriterien-gestützte Evaluationen, konkrete Maßnahmen und Handlungsanweisungen für die Praxis entwickelt werden.

Suffizienz ist im Unternehmenskontext bisher wenig in der Betriebsökonomie bzw. innerhalb der Wirtschaftswissenschaften untersucht und erschlossen worden. Wir sind der Auffassung, dass diese Forschungsarbeit sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis einen konstruktiven Diskurs unterstützen kann. Experten aus der Wissenschaft und Wirtschaft sind demnach aufgefordert, bestehende Forschungslücken sukzessiv gemeinsam zu schließen und die gegebenen komplexen An- und Herausforderungen im Kontext der Nachhaltigkeit multi- und interdisziplinär zu bewältigen und überdies drängende gesellschaftliche und globale Fragen zu behandeln.

Die Masterarbeit von André Jäger entstand im Studiengang Master of Business Administration (MBA) – General Management an der Hamburger Fern-Hochschule (HFH). Der Fachbereich Wirtschaft und Recht der HFH ist hoch erfreut, über die geleistete Arbeit und hochwertige Qualität im Rahmen der Master-Graduierung. Entsprechend unterstützen wir nachdrücklich den Nachwuchswissenschaftler André Jäger bei seiner Arbeit und Veröffentlichung.

Vertr.-Prof. Dr. Christian Boris Brunner

Studiengangsleiter MBA – General Management
Hamburger Fern-Hochschule (HFH)

Dr. Stefan Simm

Dozent und Betreuer der Masterarbeit
Hamburger Fern-Hochschule (HFH)

3 Untersuchung mittels Experteninterviews

3.1 Qualitative Forschung als Methode der empirischen Untersuchung

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt mittels eines qualitativen Forschungsprozesses in Form von Experteninterviews. Die qualitative Untersuchung beginnt mit der Festlegung des Forschungsthemas und wird auf der Basis des Forschungsstandes anhand der Forschungsfrage durchgeführt, die durch theoretische Vorannahmen nicht zu sehr einzuschränken ist und dem Prinzip der Offenheit entspricht (vgl. Döring, Bortz 2016: 26). Die Offenheit bezieht sich auf das „Prinzip der theoretischen Offenheit geprägte Annäherung an den Gegenstand“ (Döring, Bortz 2016: 66). Diese ist gewährleistet durch

- die Interviewsituation, in der an die täglichen beruflichen Lebenswelten der Interviewpartner*innen angeknüpft wird (seitens der Unternehmen, Berater*innen und Expert*innen der Suffizienz);
- die Interviewführung durch halbstandardisierte Interviews mit Offenheit für den Gesprächsfluss;
- die Haltung des Forschenden, bei gleichzeitiger Offenheit des Gesprächsflusses die Forschungsfrage mit Anknüpfung an das Themenfeld der Suffizienz aufrecht zu erhalten. Es besteht die Gefahr durch evtl. Abgleiten des Gesprächsflusses auf andere Teilstrategien der Nachhaltigkeit wie Effizienz und Konsistenz, die in Kombination zu Strategien der Suffizienz stehen, und bei der Interviewführung und späteren Auswertung abgegrenzt werden müssen.

Leitfaden-Interviews ermöglichen eine offene Gestaltung der Interviewsituation. Sichtweisen der Interviewpartner*innen kommen eher zum Tragen als in standardisierten Interviews (vgl. Flick 2019: 194). Angewendet wird das Experteninterview. Hierbei sind nicht die befragten Personen, sondern der Sachgegenstand Suffizienz und das Handlungsfeld der Interviewpartner*innen als Expert*innen von Wichtigkeit und entscheidend (vgl. Flick 2019: 214).

Expert*innen „lassen sich als Personen verstehen, die sich - ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen [...] die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend [...] zu strukturieren“ (Bogner et al. 2014: 13). Die befragten Expert*innen setzen sich zum einen aus Unternehmensvertreter*innen zusammen, die den Praxisbezug zur Suffizienz (Handlungsfeld) bereits anwenden. Zum anderen sind Beratende der GWÖ und Forschende mit Expertise zur Suffizienz vertreten.

3.2 Forschungsfrage und Untersuchungskategorien

Die Forschungsfrage lautet: „Wie fördern Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie Suffizienz als Leitstrategie der Nachhaltigkeit?“

Eine Förderung der Suffizienz betrifft erstens ein Unternehmen selbst als Innensicht (Selbstbezug), zweitens die Berührungsgruppen (Stakeholder), die nicht getrennt von dem Unternehmen betrachtet werden können³⁶, und drittens die Auswirkung auf weitere Unternehmen. Hieraus ergibt sich das Transformationspotenzial.

Das Forschungsdesign muss so aufgebaut sein, dass in der Befragung das Unternehmen selbst, das Umfeld der Stakeholder und ein mögliches Transformationspotenzial abgebildet wird.

Dazu wird die Untersuchung mit folgenden acht Themenkategorien durchgeführt:

- Existierende Suffizienzstrategien im / in Unternehmen
- Motivationen für Suffizienzstrategien
- Chancen der Suffizienzstrategien
- Risiken der Suffizienzstrategien
- Umgang mit den Chancen und Risiken
- Ökonomische Nachhaltigkeit suffizienter Handlungen
- Potenziale der Zukunft
- Inspiration für andere Unternehmen und transformative Wirkung

Existierende Suffizienzstrategien sind die Voraussetzungen für die Auswahl der Unternehmen. *Motivationen* für die Umsetzung von Suffizienzstrategien liefern Hinweise auf die Beweggründe, Werte und Haltungen der Unternehmen. Mögliche *Chancen und Risiken* beinhalten positive Auswirkungen, aber auch Schwierigkeiten und Barrieren, und geben Aufschluss über die Auswirkungen im Alltag. In Kombination mit dem *Umgang mit Chancen und Risiken* ergeben sich Hinweise auf die Umsetzung, Akzeptanz und Zukunftschancen von Suffizienzstrategien (als Potenzial separat abgefragt). Eine ökonomische Tragfähigkeit der Suffizienzstrategien muss Voraussetzung sein. Diese wird in der Kategorie *ökonomische Nachhaltigkeit* abgefragt. *Potenziale der Zukunft* stellen die Weichen für Weiterentwicklungen. *Inspirationen für andere Unternehmen* sind eng verbunden mit den *transformativen Wirkungen*. Diese Untersuchungskategorien sind handlungsleitend für das Untersuchungsdesign incl. der Entwicklung des Interviewleitfadens.

³⁶Die GWÖ-Matrix beinhaltet die Berührungsgruppen (Stakeholder), auf die die einzelnen Werte bei der Bilanzierung angewendet werden (siehe Abschnitt 2.4). Mit dieser Begründung erfolgt der Einbezug der Stakeholder bei der Befragung.

3.3 Vorbereitung der Experteninterviews

3.3.1 Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner*innen

Für die Beantwortung der Fragestellung sind acht Unternehmen und drei beratende und forschende Expert*innen mittels Experteninterview befragt worden (siehe Tabelle 1). Auswahlkriterien der Unternehmen sind:

- Mindestens vier Suffizienzstrategien sind im Gemeinwohlbericht oder auf der Internetseite thematisiert, die im Unternehmen angewendet werden und Potenzial für eine Befragung liefern.
- Alternativ: Es sind weniger als vier Suffizienzstrategien vertreten, jedoch mindestens eine Strategie vorhanden, die im starken Ausmaß prägend für die Arbeit des Unternehmens ist und damit Befragungspotenzial bietet. Kriterium für eine starke Suffizienzstrategie ist Handlungspotenzial im bedeutenden Ausmaß wie z.B. ein merklicher Bezug zu Postwachstum oder die Aushebelung oder Umgehung gängiger marktwirtschaftlicher Prinzipien durch suffiziente Handlungen.
- Alle Unternehmen kommen aus dem produzierenden Gewerbe und stehen nicht im Wettbewerb zueinander.³⁷
- Eine Anonymisierung der Befragung erfolgt nicht (transparente Veröffentlichung), da bei einigen Unternehmen alleine durch die Nennung markanter Suffizienzstrategien oder durch die Nennung des Produktes selber das Unternehmen eindeutig zuzuordnen ist. Voraussetzung ist die Zustimmung eines jeden einzelnen Unternehmens.
- Die Unternehmen sind GWÖ-bilanziert³⁸ oder GWÖ-nahestehend³⁹.

Die Recherche der Suffizienzstrategien erfolgte mittels Durchsicht der Gemeinwohl-Berichte⁴⁰ und Webseiten-Auftritte.

³⁷Ausgeschlossen sind Unternehmen aus dem Energiesektor, Mobilfunkanbieter, dem Finanzwesen (Banken) und der Mobilität, um eine Datengrundlage aus einem einheitlichen Gewerbesektor zu generieren. Die Branche differiert. Der Wettbewerbsausschluss erleichtert die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung ohne Anonymisierung.

³⁸Details der GWÖ-Bilanzierung wie eine Kompakt- oder Vollbilanz (Bilanzumfang) oder die Art der Auditierung (mittels Auditor*in oder Peergruppe) sind nicht relevant für die Auswahl. Die Kriterien zielen auf Erfahrung und Kompetenz hinsichtlich Suffizienz, und es werden zusätzlich GWÖ-nahestehende Unternehmen ohne GWÖ-Bilanz betrachtet.

³⁹Kriterium für GWÖ-nahestehende Unternehmen ist eine umfassende Behandlung der Stakeholder mit Werten, wie sie in der GWÖ-Matrix abgebildet werden.

⁴⁰Die Gemeinwohlberichte enthalten Suffizienzstrategien im Themenabschnitt D3 (maßvolle Nutzung von Produkten). Diese Betrachtung bezieht sich auf einen eingeschränkten Suffizienzaspekt und beinhaltet nicht den umfänglichen Untersuchungsbereich dieser Arbeit. Die Berichterstattung liefert jedoch Hinweise auf Rechercheansätze.

Tabelle 1: Interviewte Unternehmen, Beratende und Forschende

Interviewte Unternehmen	Ort	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Interviewpartner*in	Position	Datum des Interviews	Art des Kontaktes	Kennzeichnung Interview	GWÖ-Bilanz
Quijote Kaffee OHG	DE-20539 Hamburg	Nahrungsmittel	14	Andreas Felsen („Pingö“)	Mitgründer Quijote Kollektiv	14.06.2021	in Person	U1	nein
Premium-Kollektiv e.K.	DE-22041 Hamburg	Nahrungsmittel/ Handwerk	270	Anna-Lilja Moll	Kollektivistin; Produktverantwortung, Kommunikation,	16.05.2021	in Person	U2	nein
Havelmi eG	DE-14770 Brandenburg an der Havel	Nahrungsmittel	13	Paavo Günther	Gründungsmitglied und geschäftsführender Vorstand	24.06.2021	in Person	U3	in Vorbereitung
Karl Siegel Vertriebs-GmbH & Co. KG (Strickerei Siegel)	DE-21682 Stade	Industrie	37	Karl-Frank Siegel	Geschäftsführer	09.07.2021	in Person	U4	ja
MÄRKISCHES LANDBROT GmbH	DE-12057 Berlin	Handwerk	60	Christoph Deinert	Geschäftsführer	28.97.2021	online Video	U5	ja
Grüne Erde GmbH	AT-4644 Scharnstein	Handel / Konsum	500	Brigit Carow	Ökologie- und Qualitätsmanagement, GWÖ-Berichterstellung	02.08.2021	online Video	U6	ja
Interviewte Beratende / Forschende	Ort				Tätigkeit				
Dr. Anke Butscher	Hamburg			siehe 1. Spalte	Beraterin GWÖ, Expertin für die Implementierung von Nachhaltigkeit auf der Ebene von Organisationen und Lieferketten	08.07.2021	online Video	B1	
Matthias Kasper	Berlin			siehe 1. Spalte	Berater GWÖ, Nonprofit-Ökonom, Bildungsreferent für globales Lernen und politische Bildung	15.07.2021	in Person	B2	
Jana Gebauer	Berlin			siehe 1. Spalte	Unternehmensforscherin, Fellow am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)	06.09.2021	online Video	F1	

Zwei Interviews mit Berater*innen der GWÖ und ein Interview mit einer forschenden Expertin zur Suffizienz liefern die Metaperspektive. Auswahlkriterien sind langjährige Erfahrung im Beratungsprozess der GWÖ und eine Expertise hinsichtlich unternehmerischer Suffizienzstrategien durch Forschung und Veröffentlichung wissenschaftlicher Artikel.⁴¹

3.3.2 Interviewleitfaden

Bei den Experteninterviews handelt es sich um halbstrukturierte Interviews. Der Leitfaden enthält den Katalog der Fragen und erlaubt je nach Gesprächsverlauf individuelle Anpassungen (vgl. Döring, Bortz 2016: 358). Der Leitfaden erfüllt mit der Strukturierung des Themenfeldes und als Hilfsmittel bei der Befragung eine doppelte Funktion (vgl. Bogner et al. 2014: 27). Hinsichtlich der Struktur des Themenfeldes Suffizienz enthält der Leitfaden die acht Themenkategorien, die in Abschnitt 3.2 definiert sind (*Suffizienzstrategien, Motivationen, Chancen, Risiken, Umgang mit Chancen und Risiken, ökonomische Nachhaltigkeit, Potenziale der Zukunft und Inspirationen für andere Unternehmen / transformative Wirkungen*). Da sowohl Unternehmen als auch Beratende und Forschende befragt wurden, sind zwei Leitfäden entwickelt worden.

Bei den Interviews der Beratenden und Forschenden sind die Fragen aus einer Metaperspektive gestellt, da diese vor dem Hintergrund ihrer unternehmensübergreifenden Erfahrungen die Sicht auf einen Gesamtüberblick ansprechen. Die Leitfäden befinden sich im Anhang 2.

Entscheidend ist der Abgleich des Verständnisses von Suffizienz in der Aufwärmphase des Interviews: Die Interviewpartner*innen haben ein unterschiedliches Verständnis von Suffizienz - enger oder weiter gefasst. Für eine Gesprächsgrundlage und wissenschaftliche Datenbasis erfolgte ein Verständnisabgleich zwischen Interviewpartner*in und Forschendem. Dazu wurde den Teilnehmenden ein paar Tage vor dem Interviewtermin ein Beiblatt mit Kurzerläuterungen zum Verständnis von Suffizienz verschickt (siehe Anhang 3).

3.3.3 Pretest

Der einstündige Pretest wurde am 27. Mai 2021 in einem zeitlich frühen Stadium mit einem Berater der GWÖ durchgeführt. Im Anschluss daran wurden folgende Änderungen vorgenommen:

⁴¹Die Kriterien bei Beratenden sind durch Tätigkeiten in eigenen oder zugehörigen Beratungsunternehmen auf dem Sektor der Nachhaltigkeit mit suffizienten Beratungsinhalten oder durch Forschende mit Fellowships an einer einschlägigen Institution mit suffizientem Forschungsfeld erfüllt.

- Die Formulierungen der Fragen wurden in den einzelnen Themenblöcken (Hauptkategorien) von öffnenden Fragen zu konkreteren Formulierungen angepasst. Die Interviewführung wurde hinsichtlich einer klareren Fragestellung optimiert.
- Die ursprünglich zusätzlich geplante Befragung und Auswertung der vier Dimensionen Technik, Ökonomie, Kultur und Institution als sog. Transformative Literacy (vgl. Schneidewind 2019: 12, 41 ff.) wurde verworfen. Für den Interviewablauf war dieser zusätzliche Themenkomplex überfrachtend. Zielführender für die Beantwortung der Forschungsfrage ist die Auswertung der acht Themenkategorien mit ihren Beziehungen zueinander.
- Die letzten beiden Themenblöcke *Potenziale der Zukunft* und *Inspirationen für andere Unternehmen / transformative Wirkungen* sind in den Fragenformulierungen klarer voneinander abgegrenzt worden.

3.4 Durchführung und Transkription der Experteninterviews

Die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen, Berater*innen und Forschenden erfolgte schriftlich per eMail. Von acht kontaktierten Unternehmen erfolgten zwei Absagen aufgrund von Kapazitätsmangel. Von fünf kontaktierten Berater*innen erfolgten zwei Absagen: eine davon aus Kapazitätsmangel, die andere durch die Selbsteinschätzung, zu wenig Erfahrung auf dem Themengebiet der Suffizienz vorweisen zu können. Folgende Anmerkungen sind zu nennen:

- Den Interviewpartner*innen wurde vorab ein Beiblatt zur Abstimmung des Verständnisses der Suffizienz zur Verfügung gestellt.
- Sechs von neun Interviews wurden in der Ansprache per *Du* geführt. Das ist auf die sprachliche Gepflogenheit in der GWÖ und auch auf die Gepflogenheit in der übersichtlichen Forschungsgemeinde zurückzuführen. Die professionelle Nähe und Distanz in der Interviewsituation wurde stets gewahrt.
- Fünf Interviews fanden vor Ort im direkten Kontakt, vier Interviews online per Video statt.
- Der Leitfaden diente als Strukturinstrument und Gerüst. Die Fragen wurden dem natürlichen Gesprächsverlauf im Wortklang angepasst.
- Drei Personen baten aufgrund einer möglichen Veröffentlichung, deren wörtlichen Zitate in der Ergebnisdarstellung vor Einreichung der Arbeit lesen zu dürfen. Dieses wurde zugesagt. Es gab grammatische und sprachstilistische Korrekturen der wörtlichen Zitate.⁴² Der Forschungsprozess wurde nicht beeinträchtigt.

⁴²Die Dokumentation ist sowohl beim Verfasser als auch beim Prüfungsamt der HFH archiviert.

- Die Länge der Interviews variierte zwischen 45 und 60 Minuten aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen. Wegen der halbstrukturierten Interviews wurde auf eine zu starke Steuerung verzichtet zugunsten des Erzählflusses. Mit einer Ausnahme wurden die 60 Minuten nicht überschritten.

Bei der Forscherin (Interview F1) wurde eine andere Technik angewendet: aufgrund des späten Zeitpunktes im Forschungsprozess wurden der Interviewpartnerin die bisherigen Ergebnisse präsentiert und auf der Metaebene additive Informationen gesammelt. Es handelte sich hiermit um ein fokussiertes Gespräch zu den Themenkategorien unter Bezugnahme zu bereits gesagtem.

Die Transkription erfolgte in MAXQDA 2020 nach den Regeln von Dresing und Pehl (vgl. Dresing, Pehl 2018, vgl. Anhang 4).

3.5 Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz

3.5.1 Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Die Auswertung erfolgte mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse gilt als Kern der qualitativen Inhaltsanalyse bei verschiedenen Autor*innen. Diese erlaubt, die aus der für die Forschungsfrage relevanten und am Material identifizierten Textstellen in Kategorien weiterzuverarbeiten (vgl. Schreier 2014: 5). Hinsichtlich der Forschungsfrage eignet sich diese Methodik, entlang der acht Hauptkategorien weitere Unterkategorien zu entwickeln. Mit diesen lässt sich die Forschungsfrage aus Sicht der Hauptkategorien beantworten, wie Unternehmen der GWÖ Suffizienz fördern. Diese Aspekte bilden gleichzeitig die Struktur des Kategoriensystems (vgl. Schreier 2014: 5). Kuckartz lässt eine Kombination einer deduktiven Kategorienanwendung (die acht Hauptkategorien) und die induktive Kategorienentwicklung am Material zu (vgl. Schreier 2014: 5; Kuckartz 2018: 95 f.). Auf die gemischte deduktiv-induktive Vorgehensweise wird in dieser Arbeit zurückgegriffen. Das Ablaufmodell der Forschungsarbeit zeigt Abbildung 5.

3.5.2 Initiierende Textarbeit und Fallzusammenfassungen

Die transkribierten Rohdaten wurden in der initiierenden Textarbeit hinsichtlich der Forschungsfrage begutachtet (siehe Abbildung 5, Schritt 1). Im ersten Durchlauf wurden wichtige Textstellen farblich markiert und zusätzliche Markierungen für die weitere strukturierte Arbeit hinzugefügt. Erste Anmerkungen und Auffälligkeiten wurden in Memos

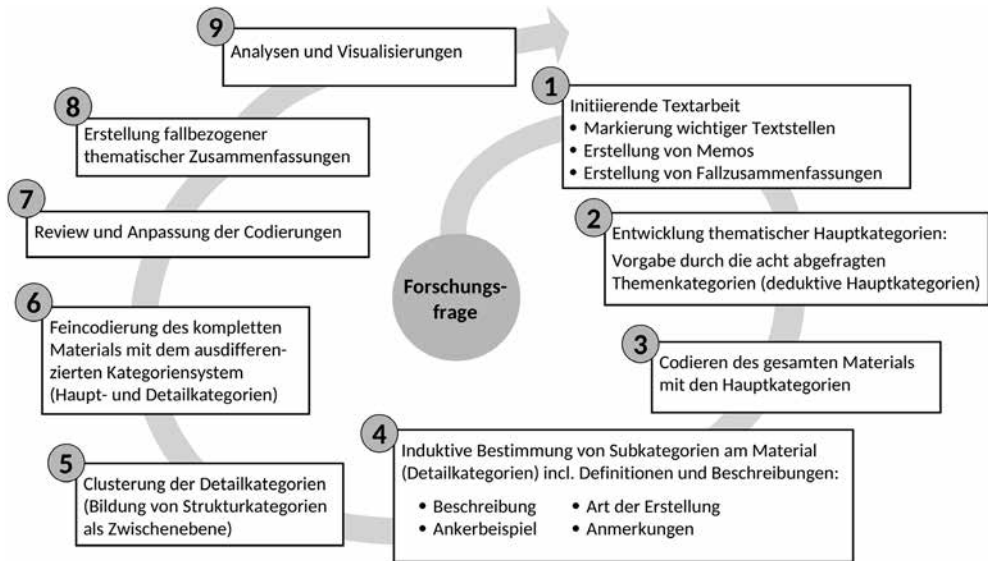


Abbildung 5: Ablaufmodell qualitative Inhaltsanalyse
Kuckartz 2018: 100, leicht modifiziert

erfasst. Nach Kuckartz (2018: 58f., 101) wurden Fallzusammenfassungen (Case Summaries) erstellt.⁴³ Mit Blick auf die acht für die Forschungsfrage relevanten Kategorien sind die Fallzusammenfassungen so ausführlich wie notwendig und so komprimiert wie möglich geschrieben. Diese fanden in der weiteren Auswertung keine Verwendung und dienen einem schnelleren Überblick der Interviewinhalte.

3.5.3 Kategorienbildung und Codierung des Materials

Die Hauptkategorien sind durch die acht Themenblöcke zur Beantwortung der Forschungsfrage vorgegeben (siehe Abbildung 5, Schritt 2). Das entspricht der „A-priori-Kategorienbildung“ (Kuckartz 2018: 63) mit deduktiver Vorgehensweise. Im ersten Durchlauf wurde das transkribierte Rohmaterial mit den Hauptkategorien codiert (siehe Abbildung 5, Schritt 3). Die Struktur der Interviews und damit die Abfolge der Codierungen variiert je nach Interview: Die Codierungen folgen hauptsächlich linear entlang der Hauptkategorien. In einigen Fällen gibt es Sprünge zwischen den Kategorien aufgrund des natürlichen Gesprächsverlaufs, der den thematischen Verbindungen zwischen den Kategorien folgte.

⁴³Die Case Summaries sind sowohl beim Verfasser als auch beim Prüfungsamt der HFH archiviert.

Schritt vier in Abbildung 5 beinhaltet die induktive Bildung von Subkategorien am Material mit der Maßgabe, diese so „einfach wie möglich, so differenziert wie nötig“ (Kuckartz 2018: 108) zu halten. Diese Subkategorien stellen die untere Ebene des Kategoriensystems dar und werden in dieser Arbeit als Detailkategorien bezeichnet.

Entscheidend für die Übersicht und spätere Auswertung ist die Clusterung der Detailkategorien (siehe Abbildung 5, Schritt 5), die zu thematischen Einheiten zusammengefasst werden. Sie bilden die Strukturkategorien als mittlere Ebene im Kategoriensystem und geben die Qualitäten der Detailkategorien gebündelt wieder. Hierauf wird bei der Ergebnisdarstellung und in der Diskussion zurückgegriffen. Die Detailkategorien geben dabei die inhaltliche Substanz der Strukturkategorien wieder. Je nach Hauptkategorie erfolgte diese Clusterung nach unterschiedlichen Kriterien und werden bei der Ergebnisdarstellung (Abschnitt 4.2) erläutert.

Die Feincodierung als Schritt sechs umfasst zwei Prozesse:

- Ausdifferenzierung der (Grob-)Codierungen der Hauptkategorien in Detailkategorien (teilweise bereits in Schritt vier geschehen).
- Zuordnung der Detailkategorien zu der übergeordneten strukturellen Ebene (Strukturkategorien).

Bei iterativen Durchläufen gab es sowohl weitere Ausdifferenzierungen (weitere Aufspaltung von Detailkategorien) und ein modifiziertes Clustern mit Justierung der Detailkategorien (siehe Abbildung 5, Schritt 7).

Anhang 7 enthält das Codebuch mit der Übersicht der Kategorien und deren Definitionen (Beschreibung, Ankerbeispiel, Art der Erstellung und Anmerkungen).

3.5.4 Fallbezogene thematische Zusammenfassungen

Die Erstellung *fallbezogener thematischer Zusammenfassungen*⁴⁴ ist der erste Schritt zur Reduktion der Materialfülle (vgl. Kuckartz, Rädiker 2020: 85f.). Aufgrund der Datenfülle aus neun Interviews mit acht Hauptkategorien und einer höheren Zahl an Subkategorien (Struktur- und Detailkategorien) wurden zwei Komprimierungsstufen durchgeführt. Die fallbezogene thematische Zusammenfassung beinhaltet die erste Stufe der Komprimierung mit einem Gewinn an „analytischer Kraft und Evidenz“ (Kuckartz 2018: 115).⁴⁵ Dieses Ergebnis ist in einem Folgeschritt noch einmal verdichtet worden. Anhang 6 beinhaltet das Ergebnis der zweiten Komprimierungsstufe. Der entsprechende Prozess ist in Abschnitt 4.1 dargestellt.

⁴⁴Technisch umgesetzt mit der Funktion *Summary Grids* in MAXQDA.

⁴⁵Die fallbezogene thematische Zusammenfassung ist sowohl beim Verfasser als auch beim Prüfungsamt der HFH archiviert.

3.5.5 Gütekriterien der Untersuchung

Döring, Bortz (2016: 108 ff.) listen nach einer Zusammenfassung der Kontroversen über Gütekriterien den in der Fachliteratur am häufigsten zitierten Kriterienkatalog: Vertrauenswürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit. Diese vier Kriterien der Glaubwürdigkeit entsprechen den Qualitätskriterien der quantitativen Sozialforschung *interne Validität*, *externe Validität*, *Reliabilität* und *Objektivität*. Diese Begriffe werden auch bei den qualitativen Forschungsprozessen herangezogen (vgl. Bogner et al. 2014: 92 ff.; Flick 2019: 489 ff.; Mayring 2015: 123 ff.) und infolge verwendet.

Das wichtigste Gütekriterium ist Vertrauenswürdigkeit als Entsprechung zur *internen Validität* (Döring, Bortz 2016: 108). Kuckartz (2018: 204 f.) stellt eine Checkliste für die Beurteilung der internen Studiengüte bereit. Diese beinhaltet sowohl die Güte bezüglich der Datenerfassung und Transkription als auch der Durchführung der Inhaltsanalyse. Anhang 5 enthält die detaillierte Beantwortung der Checkliste mit dem Ergebnis, dass die interne Validität in hohem Maße vorliegt. Ein Aspekt wurde negativ beantwortet: Die Codierung durch mehrere Personen liegt nicht vor. Aufgrund der detaillierten Definition der Kategorien ist eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit im wesentlichen erreicht, jedoch in der Praxis nicht evaluiert. Die interne Validität ist damit zwar etwas vermindert, jedoch in hohem Maße gegeben.

Die Ergebnisse spiegeln die ausgewählten GWÖ-orientierten Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe wider. Die Ergebnisse treffen bezüglich der Suffizienzstrategien und den weiter abgefragten Kategorien individualisiert auf einzelne Unternehmen zu und sind per se nicht übertragbar. Die Metaebene liefert gleichwohl einen Blick auf generalisierte Tendenzen. Die *externe Validität* als Gütekriterium für die Übertragbarkeit der Ergebnisse bis hin zur Verallgemeinerung ist damit eingeschränkt. Dieses Thema wird in der Diskussion aufgegriffen.

Die Aufzeichnung und Transkription der Interviews tragen zur *Reliabilität* bei. Die adaptierten Prozessschritte des Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse liefern ein nachvollziehbares stringentes Vorgehen. Eine abweichende Gestaltung der Strukturkategorien durch alternatives Clustern der Detailkategorien ist möglich. Dann änderte sich die zu interpretierende Datengrundlage mit anderen Strukturkriterien. Es ist zu anzumerken, dass die acht Hauptkategorien die leitende Struktur beinhalten. Diese bestimmen die Ergebnispräsentation und die Diskussion mit der Beantwortung der Forschungsfrage. Je nach unterschiedlicher Clusterung der Subkategorien ändert sich der Blickwinkel auf die Förderung der Suffizienz und damit auf die Forschungsfrage. Die Detailkriterien fließen jedoch unverändert in die Auswertung, so dass eine erhöhte Reliabilität gegeben ist.

Die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der untersuchenden Person (*Objektivität*) ist umstritten: In jedem Interview kommen Rollenerwartungen zum Tragen, die ein Interview beeinflussen. Der Anspruch einer Unabhängigkeit vom Verhalten der Interviewperson ist grundsätzlich nicht gegeben als „Durchführungsobjektivität“ (Bogner et al. 2014: 93). Um eine Verzerrung der Studienergebnisse durch Interessen und Perspektiven des Forschenden zu vermeiden,

- wurden die Hintergrundinformationen der Forschungsarbeit einheitlich an alle Interviewpartner*innen im angemessenen zeitlichen Rahmen vorab verteilt (Hintergrund der Forschungsarbeit, Ziel, zeitlicher Umfang und Umgang mit den Daten).
- wurde ein Beiblatt zur Abstimmung des Verständnisses der Suffizienz zur Verfügung gestellt. Dieser hatte neben der Grundlagenabstimmung eine Objektivierung des Forschungsgegenstandes vorab der Interviewsituation zur Folge.

Mit den einheitlich verteilten Vorabinformation und der Transparenz über das Forschungsprojekt ist die Objektivität erhöht. Aufgrund der ohnehin gegebenen Suffizienzaffinität der untersuchten Unternehmen mit einer klaren Haltung zum Thema Suffizienz ist der Einfluss der Interviewperson vermindert, wenn auch nicht vollständig beseitigt.



Der Begriff „Suffizienz“ spielt eine zunehmende Rolle in der Nachhaltigkeitsdebatte, doch seine Bedeutung ist nicht immer klar. Hier setzt die vorliegende Publikation mit Fokus auf die Klimakrise an. Am Beispiel von sechs gemeinwohlorientierten Unternehmen wird die Machbarkeit von Suffizienz im Unternehmenskontext analysiert. So werden Chancen und Risiken greifbar sowie die elementaren Parameter deutlich – von der Marktakzeptanz bis zur ökonomischen Tragfähigkeit. Der klar strukturierte Aufbau bietet auf Grundlage qualitativer Interviews von Vertreter*innen der sechs Unternehmen sowie dreier Forschungs- und Beratungsexpert*innen eine spannende Dokumentation, die im Forschungsfeld einen wichtigen Baustein für das Verständnis von Suffizienz liefert.

Die Diskussion von Suffizienzstrategien nimmt immer weiter zu, und ihre Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft wird derzeit noch unterschätzt. Dieses Buch ist der allgemeinen Wahrnehmung einige Schritte voraus: Es liefert klare Antworten und Ideen für eine Weiterentwicklung der Wirtschaftsweise für gemeinwohlorientierte Unternehmen, und es gibt Impulse für herkömmliche Wirtschaftsunternehmen.

André Jäger (geb. 1975), Ingenieur, systemischer Berater, MBA und Personalleiter in einem mittelständischen Unternehmen. Einige Jahre Leben und Arbeit in einem Benediktinerkloster gaben ihm den Impuls, Suffizienz näher zu beleuchten.